



徐王婴 著

王均瑶 传承基业未了梦

曾昌彪 迷雾中出击朝鲜市场

王振滔 财团整合游资

苏显泽 危机应对中成熟

厉玲 千军易得 职业经理难求

浙商

之

变

吴敏一 换位依然精彩
夏建统 海归的精神之旅
陈金义 迂回突破垄断『封锁线』
冯根生 国企守望者
章鹏飞 品牌之梦的凤凰涅槃

ZHESHANG ZHI BIAN

浙商——中国最有智慧的“财富制造商”

——浙商的“新奶酪”在哪里？

——浙商是在做茧还是在破茧？

迄今唯一一部对浙商变局进行思考的财经专著

浙江人民出版社



浙商

之

变

徐王婴 著

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

浙商之变/徐王婴著. —杭州:浙江人民出版社,
2005.3

ISBN 7-213-03001-9

I. 浙... II. 徐... III. 商业经营-经验-浙江省
IV. F727.55

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 016924 号

浙商之变

徐王婴 著

- 出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)
市场部电话(0571)85176516 85061682
- 责任编辑 朱丽芳
- 封面设计 顾 页
- 激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司
- 印 刷 浙江新华印刷集团有限公司
- 开 本 787×1092 毫米 1/16
- 印 张 15 插页 2
- 字 数 20.5 万
- 版 次 2005 年 3 月第 1 版
2005 年 3 月第 1 次印刷
- 书 号 ISBN 7-213-03001-9
- 定 价 25.00 元
- 如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。

老虎嘴里为什么叼着一本书？

人类一思考,上帝就发笑。
我们不仅思考,而且手里还拿了笔。
上帝会怎么笑我们呢?——我们的读者。

我们惴惴不安。
浙商已经成为中国第一创富集团。
浙商正在成为中国民营的样板和资源。
浙商必然成为中国财富文化的品牌。
但浙商的历史考验才刚刚开始。

我们的出现是不是正逢其时?
下面这两组数据给了我们信心:
浙商 70%以上只有初中以下学历,近 80%出身于农民;
浙商实践入选哈佛和福布斯等国际案例库的已经有近百例。
浙商需要学习,浙商也需要被学习。

事实上,“浙商书系”系列图书不仅有思考,
我们还有——
无法重复的商机。
东方管理的奥秘。
财富生长的气息。
精彩人生的传奇。
有起有落,有输有赢;有情有理,有血有肉。

小龙衔玉,老虎叼书。
这是老虎的“新口粮”。
更是老虎的“基因库”。
我们——“浙商书系”,
一道色香味俱全的饕餮大餐。

发起人：

胡祖光

(浙江工商大学校长,浙江省社科联主席,浙商研究会会长,东方管理学创始人)

张仁寿

(浙江工商大学副校长,浙江省经济学会会长,《温州模式研究》等书作者)

吕福新

(浙江工商大学工商管理学院院长,《企业家角色人格》等书作者)

朱仁华

(《浙商》杂志总编,《钱江浪花》等书作者之一)

颜春友

(浙江省产权交易所董事长,《改革与发展深层问题思考》等书作者)

徐王婴

(浙商研究会副会长兼秘书长,《浙商》杂志副总编,《对话浙商》作者)

周冬梅

(浙江卫视总制片人,《风云浙商》主编)

杨轶清(总策划)

(浙商研究会执行会长,《浙商制造》、《财富与未来》等书作者)

互动邮箱: ywd2002@vip.sina.com

序 一

从企业家到事业家的跳跃

——读徐王婴新著兼对浙商的期待

吴晓波

我第一次见到鲁冠球是1990年，那年我大学刚刚毕业，服务于一家通讯社。鲁冠球的万向节厂在杭州城外的一个小镇，从他的窗口望出去是一片绿油油的稻田。直到今天我还记得他与我一起站在窗口看风景的情景，他用一口浓重的萧山口音大声说：“我就是不进城，我要在这里造一个工业城。”

15年后，鲁冠球的梦想已经很接近了，他还在那座被翻修了多次的楼里办公，从他的窗口望出去满目厂房，再也看不到一块绿色的田野。他的工厂已经搬到了大洋的彼岸，当年被他奉为上宾的美国商人现在已成了他的属下，在每年的各种富豪排行榜上，他总是能风雨不惊地排在前五位。

我不知道今天的鲁冠球站在那个窗口前时会想些什么，他是在期盼一个更大的厂房，还是开始怀念那片永远消失了的田野。

我也记得很多年前在温州见到王均瑶时的

情景。我们在龙港街头的一个小酒馆里吃饭,那时候他还年不过三十,话语不多但酒量非常惊人。也是在那一次,一桌子人津津有味地听他讲自己如何“包天”的故事,后来我把它写进了一篇新闻通讯里,“胆大包天王均瑶”自此成了一个寓言级的人物。

在众多的温州企业家中,王均瑶不是最成功的一个,他的财富在温商中可能都排不进前二十名,但是他却是名气最大的一个,这一切都是因为他的胆大、离奇和出人意料。乔治·盖洛普博士好像说过这样的话,“人们对历史上有些人物念念不忘,有时并非由于他们的政绩战功如何,而只因为他们的有些性格上的细微特点”。王均瑶就是这样的人。

后来王均瑶去了上海,他收购烂尾楼、炒作土地,依然是一个很热闹的商人。2004年,年方38岁的王均瑶在上海突然辞世,这一度成为华东地区很轰动的新闻。据一位参加了他的葬礼的朋友回来说,当日秋雨绵绵,有两千多人到场送行。

我想像得到那个场面的壮观,一个胆大包天的寓言就这样戛然而止。我不知道这是不是一个意味深长的休止……

二

几年前,我采访过日本三洋的一位终身取缔役(终身董事),老头子是当年与松下幸之助的妹夫井植熏先生一起打天下的老臣。他刚刚在珠江三角洲跑了一圈,接触了很多年轻而雄心勃勃的企业家。坐在黄浦江畔的一个酒店大厅里,他对我说:“我喜欢中国的企业家,他们跟我们当年一样,很有战斗心。”

这是我第一次听到“战斗心”这个词,在中文里好像没有这样的用词,但我觉得它很贴切,似乎没有另一个词汇可以如此简捷地描绘出这一代中国创业型企业家的共性。

从商业史的角度上来说,每一个企业家,都恰如其分地出现在属于他的那个年代。当美国大工业即将崛起的时刻,洛克菲勒、J·摩根和安德鲁·卡内基出现了;当电脑开始进入千家万户的时候,比尔·盖茨、戴尔出现了;当日本从一片废墟中摇摇摆摆地站起来的时候,松下幸

之助和井植熏们出现了。

在 20 年的中国企业史上，正是一群出身草莽的小人物托起了一个火热的创业世代。他们或许从来没有想到过，自己将在历史上扮演一个如此重要的角色。他们都是一群文化不高、出身边远、没有任何资源的人们，但是，他们的“无知”使得他们处理任何商业问题都能够用最简捷的办法直指核心，他们的冷酷使得他们能够拨去一切道德的含情脉脉而回到利益关系的基本面，他们的不畏天命使得他们能够百无禁忌地去冲破一切的规则与准绳。他们对金钱的无穷欲望使得他们敢于采用一切的手法编造最美丽的商业故事。

这是一群不无“野蛮”的人们，从 1978 年至今的中国商业圈出没着这样的一个族群。我相信，在任何一个国家的财富原始积累时代，都出现过这些人，而且必然会出现这些人。

三

我是在 2003 年冬天见到陈天桥的。那时候的盛大还没有现在那么如雷贯耳，他所租用的那座大楼在上海的一个角落，我去的时候楼前的大道正在拓宽，轿车要停在数百米外的地方，然后走进去。那时候的陈天桥正跟韩国游戏公司打官司闹得不可开交，他很想让人把这一段写下来。他领我参观他的公司，在一个大开间里我看到上百个服装各异的年轻人在忙忙碌碌地排队办手续，他告诉我，这些人都是从全国各地赶过来的，他们的游戏密码丢了或被盗了，所以要千里迢迢赶来上海“找”回他们的宝贝。

我是一个从来不玩网络游戏的人，可是那个场景让我看到了盛大的未来，并佩服陈天桥的创业直觉。这位复旦学生在两年前凭 50 万元家当起步，竟能在这么短的时间内创出一个如此惊人的奇迹。在高步阔行的陈天桥身边，还簇拥着一大群从海外归来的博士、MBA，在电梯口，陈天桥告诉我，他刚刚从美国回来，盛大可能会在纳斯达克上市，基金经理估价盛大的市值可能会超过 20 亿美元。

当我离开盛大的时候，我仿佛目睹了一个新的创业世代的开始。

我仿佛又嗅到当年在鲁冠球身上散发出来的咄咄锐气。

从鲁冠球到陈天桥，中国企业家已经从年龄上走过了整整一代。陈与鲁的儿子、现任万向集团总裁的伟鼎正好同龄，他们将成为未来中国商业的旗帜。但是，如果你要我将这两代人做一个清晰的对比，却仍然是困难的。

他们的共性太多。他们同样是白手起家的创业型企业企业家，他们有同样旺盛的战斗心，他们同样是一群机遇主义者，他们同样天生具有东方式的、善于应变的商业技巧。

从经营层面上将他们区别出来也是困难的。每个企业，都有自己的生命周期，从学步期到少年期，从青春期到壮年期，再从半衰期到衰落或重生复兴，在每一个阶段，企业都将面对不同的境界，在很多时候，这些阶段中的问题往往会跨越时代、国家和行业，而具有一定的共性。

20年成长，中国企业家似乎完成了一个代际的传递。但是从成长周期来看，中国企业尚未走完一个轮回，也没有完成彻底的企业家换代。财富仍然在喧嚣中不断裂变重组，还没有一个相对稳定的财富阶层沉淀下来。

四

我相信，财富会改造一个人，如同繁荣会改变一个民族一样。但是在中国，这种改变才刚刚开始。即便在这一代中国企业家身上也呈现得并不清晰。

松下幸之助曾经把为商者的成长分为三个境界：一是创业家，二是企业家，三是事业家。松下说他自己是从65岁开始，才进入到了事业家的境界。

什么是事业家？松下说，那就是你要有一个超越了眼前战略和利益的愿景。90岁那年，有人问松下幸之助：“松下公司有长远的规划吗？”松下说：“有。”“那么，这个规划的年限是多少？”松下缓缓地说：“500年。”

松下说 500 年的时候,并不是想吓唬什么人,其实从经营的角度来说,这可能是一个貽笑大方的说法。但是,松下就缓缓地说了“500 年”,他想说的是一种心态,是一层从容,是一种对未来充满自信的事业心。这就是事业家的境界了。

从企业家到事业家的跳跃,在某种意义上与企业的规模或资本的雄厚并无太大的关联,而更有关系的,却是企业家本人对企业的理解。

1954 年,彼得·杜拉克出版了他的第一本管理学著作《管理实践》,这位日后被称为“大师中的大师”的奥地利人在书的开始便这样问道:“企业是什么?”

从没有人问过这个问题。直到 50 年后,91 岁的杜拉克接受采访时依然认为“企业界到现在还没有理解它”。这位睿智的老人担忧地说道:“他们认为一个企业就应该是一台挣钱的机器。譬如,一家公司造鞋,所有的人都会对鞋子没有兴趣,他们认为金钱是真实的,其实,鞋子才是真实的,利润只是结果。”

“鞋子是真实的,利润只是结果。”这是成为事业家的另一个台阶。

利润只与企业家或相关的股东有关,鞋子却是穿在一些不相关的、陌生人的脚上,它应该舒适、应该合脚,应该时尚而耐久。

企业是一个因为物质创造的需要才组合在一起的集体,它通过商品的生产和贩售对人类生活的某些方面产生价值。所以,杜拉克说,鞋子才是真实的,利润只是结果。

这些观念,在今天的中国企业家们听来还是那么的陌生而遥远。对于一个积弱百年的国家来说,“经济优先主义”在一定阶段自有它的合理性,可是如果它一直作为一个国家成长的惟一指标,那么它的健康性,甚至合理、合法性都将面临质疑。而在这种环境中成长起来的企业家,如果不能够实现自我的理念扬弃,那么,人们将很难祈求一个健康而厚实的商业社会的出现。

五

企业家的人生是一场关于金钱的游戏。

世界上没有一枚硬币是有体温的,它冰冷、坚硬、圆润,而且面无表情。但是透过它却可以折射出生命的种种惊奇。然而如果财富的追求仅仅体现在金钱数字的累进上,那么企业家的人生就会显得十分的机械而乏味,并无比的苍白。

美国早期商业巨子、美国钢铁公司创办人安德鲁·卡内基是一个小气、冷酷无情的人,但是在他的晚年,他捐出了绝大多数的财产,他在遗嘱中说,“死而富有是一种耻辱”。同时代的洛克菲勒是另一个具有同样性格,甚至在某些方面更不近人情的巨人,他赚取了连自己都不相信的财富,在晚年他最终相信,是“上帝派他来赚这些钱,然后再通过他的手还给社会的”。如今,在美国的很多城市,你都看得到他捐赠的大学、博物馆和图书馆。

卡内基和洛克菲勒是幸运的,他们终身沉迷于金钱游戏,享受到了其中的刺激、惊险和快感,然后在临死之前,他们还找到了游戏的答案。

今天,中国的企业家们,从鲁冠球到王均瑶,再到更年轻的陈天桥,他们都沉浸在“惊险一跃”的游戏中,那么,他们将寻找到怎样的答案?

六

徐王婴,新著《浙商之变》。书中人物大多与我相熟,夜半一一展读,仿佛看见逝水流过。这些年,听多了创富的故事,看厌了商海的精彩,突然很想从这些熙熙攘攘的金钱大潮中读出另一类的思考,哪怕很单薄,哪怕很细微。徐王婴以女性特有的细腻和多年的勤奋,将一个个浙商人物描写得栩栩如生,她一改他人惯常的仰视写法,从企业家的苦恼、思考与探索切入,生动地展现了这一代浙江商人的行践思寻。可以说徐王婴此著,正写在浙江商人从企业家向事业家的一跃之间,算得上是一部很有价值的“写在路上的书”。

是为序。

2005年1月

序 二

从牡丹到玫瑰

杨轶清

徐王婴女士请我为她的新著作序,我一开始不假思索地推辞了:我从来没有给任何人做过序、跋之类的体面文章,我觉得自己还不够格。

虽然自知没有给人作序的资本,但心里还是很愿意说上几句的。因为一则这是“浙商书系”的第一本书,我是“浙商书系”出版品牌的始作俑者,头一只小老虎问世,可喜可贺;同时,这也是浙商研究会正式亮相之后的第一本专著,推出研究成果是浙商研究会的主业之一。因此,我跟徐王婴女士商量,我不作序,我以一个“先睹为快的特殊读者”的身份——比现在看到本书的诸位至少早一个多月,对《浙商之变》的特点、亮点和不足做一个点评。

徐王婴是浙商报道和浙商研究的痴迷者,带着一腔“自己也说不清楚的情感”在关注这个特别的群体,充满了热情和执著。《浙商之变》是徐王婴的第二部浙商概念专著,前面一本,也就是2003年春天问世的《对话浙商》,我也从头到尾看过。《对话浙商》是典型的“女性财经”文章,温婉、细腻、感性,甚至带着那么一点点仰视和经不起

推敲的赞美。看完这本《浙商之变》之后,我的第一个感受就是,《浙商之变》首先是从作者的风格和视角开始变起。虽然抒情色彩依然明显,冷静仍然敌不过情感流露,但牡丹花已经变成了玫瑰花,虽然鲜艳依旧,但枝条上已经多了许多尖尖的小刺,有些刺眼甚至扎手。

“变脸”是我对《浙商之变》内容的第一个印象。书中主要人物都是被媒体聚光灯追逐的人,用一句流行的话语来说,这是一些公众已经“审美疲劳”的人物。要出新出彩非常难,但书中出场的这些老面孔依然给我一种新鲜感,似曾相识又有几分陌生。徐王婴之所以“变脸”成功,一个主要原因就是她走进了人物的“内心”。

我号称浙商研究专家,知道要画出浙商的脸谱并不难,难的是写出浙商的“精气神”,表达浙商特有的文化内涵。在徐王婴笔下,冯根生的率性、吴敏一的无奈、厉玲的简单、苏显泽的正道、陈金义的沧桑、章鹏飞的天赋、王均瑶的令人唏嘘、王振滔的激情、夏建统的聪慧都历历在目。他们的似火激情,他们的雄心万丈,他们的艰辛困顿,甚至他们的尘埃渺小,一个个生动而鲜活。

不仅仅唱响“走进春天”的主旋律,也唱出“走进冬天”的警示音——这是《浙商之变》的第二个明显特点。浙商的崛起,似乎是在一夜之间,但有谁知道这棵小草当年在风雪中的磨砺和泥土里的挣扎。从这个意义上说,浙商确实值得大书特书。但现在显然还没到坐下来盘点历史的时候,那样的工作放到浙商“退出舞台”时来做可能更合适。

我们浙商研究会的同仁曾经讨论过这样的观点:从某种意义上说,浙商听到的好话太多了,现在是更需要头脑冷静,泼几盆冷水的时候。因为现在是一个各领风骚三五年的时代,今天属于浙商的荣誉,20年前是广东人的,你能不能保证20年后光环依然在你头上?问题还在于20年根本不够,浙商要成为一个品牌,而不仅仅是一个概念,至少要传三代以上,现在第二代才开始上来,晋商、徽商之所以到今天还挂在人们嘴上,就是因为他们横跨三五百年不倒,根扎得很深。所以浙商真正的历史考验现在才刚刚开始。浙商现在是明星,大旗已经竖起来了,但要想红旗不倒,不是一颗流星,还有更艰苦的千山万水要走过,

而经营环境的束缚和自身素质的制约已经实实在在地成了我们的拦路虎。本书在这方面着墨不少,但遗憾也在这里,如果能够有“浙商败局”的典型案例分析,相信对本书会增色不少。

《浙商之变》的第三个特点,在于本书跳出了单纯人物传记或案例分析的范畴,也不是以知名度为标准,而是以“事件”及其代表性为选材、为依据。本书的讨论范围涵盖了职业经理人与民企老板的冲突与融合、官员下海及其人生角色定位、民企成长的瓶颈及其突破、草根企业的转型和升级、国际化路径、资本市场的冲击和洗礼等一系列带有共性和趋势性的问题。这样对更多的读者有借鉴意义和启发价值。

在这个“惟一不变的是变化”的时代,浙商在变是必然的。但“变”是一个天使和魔鬼联体的双面人,从草根到大树是变,从良种到秕草也是变。在充满变数的年代,一本书对“浙商变局”的影响和改变也许微不足道。我们自信能做到的,就是关注、参与、推动浙商健康持续发展的热情始终不变,这一点我与作者共勉之。

·(2005年2月)

前言

浙商，不得不变

某种程度上，浙商的崛起或者说引人关注与排行榜有莫大的关系。2000年《福布斯》“中国50首富”排行榜中，浙江有9位企业家荣登榜上；2001年《福布斯》“中国内地100首富企业家”排行榜中浙江有17位；2002年有11位上榜；2003年的《福布斯》“中国50首富榜”中浙江又有13人上榜，而在同年，胡润的“中国内地百富榜”中17位浙江人上榜，在《新财富》“400富人榜”中（以企业所在地计算），人数最多的依然是浙商，占了62名。

与此同时，2003年全国工商联按照年营业收入总额排定了2002年度“上规模民营企业500强”的名单。浙江民企共入围185家，占总数的37%。前十位中，浙江企业有其四，前100强中，浙江占了34席。而这“500强”的排名，浙江早在1999年就占了112家，比例超过了1/5，总量位居全国第一。

而最令人刮目相看的还在于浙商庞大的群体阵容。截止到2002年底，浙江省私营企业总数达24.73万户，个私经济总产值、销售总额、社会消费品零售额、出口创汇额、全国民营企业500

强企业户数等五项指标位居全国第一。浙江，这个陆地面积仅为全国陆地面积 1.06% 的资源小省，其 GDP 水平位居全国第 4 位，人均 GDP 已经多年稳居第一。

一串串眩目的数字掀起了浙商的盖头。浙商，被人们惊呼为“中国财富制造商”与“东方犹太人”。

然而，这些数字到了 2004 年之后发生了微妙的变化。无论是“《福布斯》榜”还是“胡润榜”，浙商都已退出了“霸主”地位。其中，“《福布斯》百富榜”的浙商排位还有所下降。

变化的不仅仅是这小小的排行榜。对于浙商来说，“天时”、“地利”、“人和”都随着时间的变化而发生了变化。

“天时”——全球化背景下的宏观经济调控对于以民营企业为代表的浙商来说，犹如突来一股“寒流”，由于准备不足而“哆嗦”；

“地利”——土地、能源等的供应出现了暂时的瓶颈现象。

“人和”——原先因浙江区域经济的发展而吸引来的民工与技工此时开始“逃离”，出现了民工荒与技工荒等；而引进的职业经理人又在家族企业遭遇文化的阻击。

有关数字佐证了这样的判断。2004 年 10 月份，浙江省工商局发布了《2004 年第三季度浙江省个体私营经济运行分析报告》，该报告显示，尽管浙江企业注册资金总量在第三季度增幅较大，但总体运行增势明显趋缓。2004 年第三季度平均每月增长个体工商户 5600 户、私营企业 3300 户，分别比上半年月均少增 640 户、700 户。特别是 2004 年第三季度，全省注册资金增量相当于上年全年的一半，但私营企业增速与二季度末相比继续减少 4 个百分点。有关专家分析后得出了这样的结论：浙江个私经济正处于喘息瞬间。

喘息瞬间

“寒流”来了，没有准备的人免不了要打冷颤。那么，对于浙商而言，这样的“寒流”表现在哪几个方面呢？

首先是紧缩性宏观调控绷紧了企业的资金链。

据浙江省企调总队最近对 884 家浙江中小企业的调查发现,有 26% 的中小企业感到流动资金紧张,22.4% 的中小企业深感融资困难。

紧缩信贷使 74.5% 的温州企业感觉到“钱紧”,其中绝大多数是中小企业。2004 年 4—6 月,温州各金融机构贷款增幅逐月下降,从 39.5% 下降至 35.9% 和 27.4%。银行对企业授信至少压缩 20% 到 30%,有的银行甚至只收不贷。银行为了规避风险,信贷收缩部分主要不是中长期贷款而是短期贷款,而流动资金贷款是企业命根子。为了缓解流动资金不足,大部分中小企业只能寻找民间借贷。从 2004 年 2 月至 6 月,民间贷款利率一路攀升,从 8.9‰ 一直升至 11.97‰。

宏观调控背景下企业资金链普遍趋紧,还反映在商品销售和贷款回笼上受到一定影响。比如平阳县 10 家塑编企业 6 月末应收账款比 3 月末上升 100.90%;苍南一家印刷企业的应收账款达到 3300 万元,比年初上升了 784 万元,上升幅度为 31.16%,占销售额的 55%。

资金链的紧张使一些企业患上了“贫血症”,不得不放慢脚步。

土地的“冻结”与控制使企业放缓发展或扩张的步伐。

近年来,浙江经济进入了一个工业化的高速增长期。新一轮招商引资热潮在浙江各地轰轰烈烈地展开,而建设先进制造业基地,成为各地政府发展经济的主要目标指向。在这样的背景下,省内各级工业开发区急速膨胀,大量工业企业向开发区集聚。

但是,2004 年 4 月底国家实施宏观调控后,对土地审批全面冻结,浙江企业突然遇到了“用地紧张”的尴尬。

盘点一下浙江的土地资源会发现,其实浙江可利用的土地已经非常有限。以温州为例,规划用地 3100 万亩,其中的 2700 万亩为农田耕地,属红线以内的土地,任何情况下都不得挪用。可作开发的用地现在只剩下 400 万亩左右。更有甚者,有的地方过度开发,严重透支,连 2010 年的地都批出去了。

温州、台州、义乌等地,数以千计的企业排队等地。绍兴县委书记徐纪平告诉媒体记者,按照眼下的发展态势,绍兴县 3 年之内就将遇到“发展极限”问题,而这个“极限”首先是土地问题。如果充分满足企业的土地需求,马上就会触及基本农田保护这条“高压线”。为此,近年来